



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de  
la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia  
Sánchez Carrión, 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

**Br. Kelyn Liliana Paredes Rios**

**ASESOR**

**Dr. Ydalia Yesenia Velasquez Casana**

**SECCIÓN**

**Ciencias Económicas**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del Talento Humano**

**Huamachuco – Perú**

**2017**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Yoni Mateo valiente Saldaña  
Presidente

---

Dra. Ericka Vanlicy Zavaleta Mariños  
Secretario

---

Mg. Ydali Yesenia Velásquez Casana  
Vocal

## DEDICATORIA

Con todo cariño: a mí estimado esposo Roberto Carlos e hija Alejandrita Valentina, a mis queridos padres Adrian y Rosa , al igual que a mis hermanos, por su constante apoyo que me brindaron a lo largo de este nuevo aprendizaje.

Kelyn

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos la vida, la salud y sabiduría para cumplir con mis metas propuestas, a mi esposo y padres a quienes llevo presente en todo momento; y a mis asesores y maestros por su disposición y ayuda brindada, al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamachuco, por brindarme la oportunidad de ejecutar la investigación en su representada.

### **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Kelyn Liliana Paredes Rios con DNI N° 42718504, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Además, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Febrero de 2017



---

Kelyn Liliana Paredes Rios

DNI N° 42718504

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado calificador:

Cumpliendo con las disposiciones vigentes establecidas por el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado someternos a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación titulado “**Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017**”, elaborado con el propósito de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión del Cambio y el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Sánchez Carrión, 2017.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación, agradezco por anticipado las observaciones, así como las sugerencias y apreciaciones que puedan brindar al presente estudio de investigación.

Trujillo, febrero de 2017

Kelyn Liliana Paredes Ríos

## ÍNDICE

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCION .....	11
1.1 Realidad problemática .....	11
1.2 Trabajos previos .....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	16
1.4 Formulación del problema.....	41
1.5 Justificación del estudio .....	41
1.6 Hipótesis .....	42
1.7 Objetivos .....	43
II. MÉTODO .....	45
2.1 Diseño de investigación.....	45
2.2 Variables, operacionalización .....	46
2.3 Población, muestra y muestreo .....	49
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	50
2.5 Métodos de análisis de datos .....	53
2.6 Aspectos éticos .....	53
III. RESULTADOS.....	55

IV. DISCUSIÓN .....	76
V. CONCLUSIONES.....	81
VI. RECOMENDACIONES .....	83
VII. REFERENCIAS.....	85
ANEXOS .....	88
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia .....	89
Anexo N° 02: Escala de Medición de la Gestión del Cambio .....	91
Anexo N° 03: Escala de Medición del Clima Laboral .....	93
Anexo N° 04: Base de datos de la Escala de Medición de la Gestión del Cambio.....	95
Anexo N° 05: Base de datos de la Escala de Medición del Clima Laboral.....	97
Anexo N° 06: Registro fotográfico .....	99
Anexo N° 07: Constancia de Realización de Estudio de Investigación .....	104
Anexo N° 08: Matriz de Validación de Contenido de Instrumentos .....	105



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer el impacto de la gestión del cambio organizacional en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión-2017. El estudio del clima laboral durante el proceso de cambio permite seguir la evolución de los cambios, prever los problemas y actuar de inmediato sobre ellas, aquí radica la importancia de la presente investigación. Además, si bien hay importantes avances en el estudio de los procesos y gestión de cambios en las organizaciones, aún hay comparativamente poca generación de conocimiento acerca de la medición del mismo y de su impacto en el clima laboral, por lo que esta investigación busca contribuir en la reducción de dicha brecha.

Para este estudio se utilizó un diseño de investigación correlacional causal transaccional, y se tomó como muestra la misma cantidad de la población es decir los 81 trabajadores de la UGEL de la Provincia de Sánchez Carrión, convirtiéndose en un muestreo no probabilístico. Se emplearon como instrumentos la Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional el cual consta de 4 dimensiones: liderazgo, recursos humanos, comunicación, y estructura y procesos; y la Escala de Medición del Clima Laboral que comprende 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Finalmente se llegaron a las siguientes conclusiones: el 17.3% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral, en tanto que el 71.6% de los trabajadores perciben un nivel regular, sin embargo, el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel deficiente. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.73$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la gestión del cambio organizacional impacto muy significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

Palabras Clave: Gestión del cambio organizacional, clima laboral.

## **ABSTRACT**

This research had as objective to establish the influence of the management of the organizational change in the work environment of the Unit of Local Educational Management of the Province of Sánchez Carrión - 2017. The study of the work environment during the process of change allows to follow the evolution of the changes, to foresee the problems and to act immediately on them, here the importance of the present investigation. In addition, although there are important advances in the study of processes and management of changes in organizations, there is still comparatively little knowledge about the measurement of the same and its impact on the work environment, so this research seeks to contribute in reducing this gap.

For this study we used a causal transactional correlational research design, and we was taken as sample the same amount of the population that is to say the 81 workers of the UGEL of the Province of Sánchez Carrión, becoming a non-probabilistic sampling. We was used as instruments The Organizational Change Management Measurement Scale which consists of 4 dimensions: leadership, human resources, communication, and structure and processes; and The Work Environment Measurement Scale that includes 5 dimensions: self-realization, labor involvement, supervision, communication and working conditions.

Finally, the following conclusions were reached: 17.3% of workers perceived a good level of management of organizational change and the work environment, while 71.6% of workers perceived a regular level, however, 11.1% of workers perceive a poor level. It is also observed that the contingency coefficient of the Kendall Tau-b test statistic is  $\tau = 0.73$ , with significance level lower than 1% of standard significance ( $P < 0.01$ ); demonstrating that the management of organizational change has a significant influence on the work environment of the Unit of Local Educational Management of the Province of Sánchez Carrión - 2017.

**Keywords:** Management of organizational change, work environment.

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad problemática**

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

A menudo se escucha y se lee que estamos en un proceso de cambio continuo, que las personas deben hacerse flexibles y fluir con el devenir; las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por necesidades de cambio. Cuando se hace referencia al cambio, se piensa inmediatamente en “dejar de ser esto para ser aquello”. En cualquier diccionario, al buscar la palabra cambio, se refiere a la acción de cambiar y esto significa trocar o permutar una cosa por otra. En el sentido organizacional, como se trabaja en esta investigación, nos referimos a un proceso que implique el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora.

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas (2000, p.2) cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad, afectan “todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones. Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos”.

La vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando, siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las firmas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

El cambio es una capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, es más que una necesidad en un momento de tiempo puntual. La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

Por otro lado, el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. Tema que no es ajeno al Ministerio Educación, ya que en la Resolución Ministerial N° 0122-2013-ED; resuelve aprobar la Directiva N° 006-2013-MINEDU/VMGI-OAAE-UCG, donde se sugiere el seguimiento y evaluación de la capacitación del personal del Ministerio de Educación.

La Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Sánchez Carrión, no es ajena a esta realidad. Como institución su misión está orientada a la aplicación de políticas nacionales y regionales en gestión educativa que ayuden a las instituciones educativas de dicha localidad a promover una educación integral, basada en valores, que logren el desarrollo personal de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos y su integración a la sociedad como ciudadanos justos y solidarios. Sin embargo para cumplir este objetivo, debe enfrentar muchos desafíos, empezando por satisfacer las exigencias cada vez más rigurosas de una sociedad que reclama una transformación completa del Sistema Educativo.

El compromiso de garantizar el acceso universal a una educación integral de calidad requiere una alta capacidad de adaptación al cambio. De la Gestión del Cambio y del éxito de la misma, dependerá que la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Sánchez Carrión logre sus objetivos. Pero, ¿Qué tanto genera impacto esta Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Institución?. ¿La reestructuración organizacional, la implementación de nuevos procesos administrativos y de control, la implementación de nuevas tecnologías, entre otros, afecta realmente el Clima Laboral de La Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Sánchez Carrión?. Estas son sólo algunas de las interrogantes que se busca responder a través de esta investigación. El estudio del Clima Laboral observada a través de la administración o gestión del cambio permitirá corregir o implementar procesos que a la larga se traducirán en una mayor probabilidad de eficacia y éxito en el cumplimiento de los fines de la institución.

## **1.2. Trabajos previos:**

Padierna (2010) llevó a cabo la investigación “La Gestión del Cambio y su impacto en el Clima Laboral de la Industria privada” cuyo objetivo fue determinar si la forma cómo se gestiona el cambio dentro de las organizaciones del sector privado tienen un impacto directo en el clima laboral. Para esta investigación empleó el método cualitativo; la muestra estuvo compuesta por 25 empleados de una empresa privada ubicada en la ciudad de Querétaro, México, cuya antigüedad laboral superaba los 3 años. Como instrumento de medición se utilizó un cuestionario compuesto de 39 preguntas de las cuales 31 fueron de tipo abiertas y 8 dicotómicas (Si o No); dichas interrogantes fueron orientadas a evaluar 5 aspectos: Involucramiento/Participación en el cambio, Percepción del antes y después del cambio, Percepción de la gente durante el cambio, Percepción de la gente en la actualidad, y Percepción de la gente sobre su estancia en la empresa. Los resultados señalan que existe una relación directa entre la gestión del cambio y el clima laboral, observandose diferencias significativas entre el antes y después de los cambios implementados.

Torres (2013) realizó el estudio denominado “Análisis del Clima Laboral y Adaptación al cambio Organizacional del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali”. Estudio de tipo descriptivo cuya finalidad fue determinar la relación que existe entre las características del clima laboral y la adaptación al cambio organizacional de dicho personal. Se utilizó el método cuantitativo de corte transversal. Se trabajó con una muestra probabilística compuesta por 247 funcionarios de la Policía Nacional de Santiago de Cali. Para la recolección de datos se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios estructurados cuyos ítems fueron validados estadísticamente a través de la prueba Chi-Cuadrado. El cuestionario respecto al Clima Laboral de las Entidades Públicas consta de 47 preguntas y mide 7 variables: Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico. El cuestionario respecto a la Adaptación al Cambio Organizacional consta de 36 preguntas y mide 4 variables: Preparación para el Cambio, Asimilación del Cambio, Aceptación del Cambio, y Compromiso con el Cambio. De los resultados se concluye que la adaptación al cambio organizacional depende de un buen diagnóstico de clima laboral previo, el mismo que permite recabar información de especial valor, la cual le permitirá al investigador orientar con exactitud las etapas del proceso de cambio para la toma de decisiones.

Gutierrez & Piedrahita (2005) en su investigación “El Cambio Organizacional y la experiencia emocional de las personas” estudian las vivencias emocionales de las personas en relación con los procesos de cambio organizacional. La investigación fue de tipo descriptiva y se fundamentó en la revisión bibliográfica de la literatura existente respecto al tema, correlacionando las teorías investigadas para crear una posición propia. Los autores concluyen que el aspecto emocional de las personas es vital en el cambio organizacional, por lo que las empresas deben considerar como parte de sus estrategias de cambio, el carácter humano de las personas.

Araya y Rojas (2005) desarrolló el estudio que lleva por título “Análisis del cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín, año 2004-2005”. Este estudio es de tipo descriptivo y tuvo por objetivo analizar los cambios organizacionales implantados en la Contraloría Municipal de Maturín, con el fin de

conocer las modificaciones a nivel estructural, personal y tecnológico. Para la recolección de datos se empleó el Diseño de Campo y el Método Deductivo. La muestra estuvo compuesta por 62 empleados administrativos de la Contraloría Municipal de Maturín, y se utilizó como instrumento de medición un cuestionario de 16 preguntas aplicado para su posterior análisis cuantitativo y cualitativo. Los resultados indican que la adaptación del personal a los nuevos procesos se vio influenciada de forma negativa por dos aspectos falta de comunicación y sensación de inestabilidad laboral, lo que generó una cierta resistencia a los cambios.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema:**

#### **Gestión del Cambio**

Para Domínguez & Giordano (2009), consiste en evaluar y planificar el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; trata de vencer todas las resistencias que se presenten y conseguir los objetivos planteados.

En nuestra economía globalizada e interconectada, las organizaciones tratan continuamente con un entorno cambiante: condiciones de mercado, exigencias de clientes, tecnologías, costos de insumos, y la competencia. Las organizaciones están obligadas a adaptarse y a evaluar continuamente su modelo de negocios para no extinguirse dentro del mercado, preguntándose periódicamente sobre la idoneidad de las estrategias y tácticas que están empleando para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La Gestión del Cambio debe asegurar que los cambios están justificados, se llevan a cabo sin perjuicio de la calidad del producto o servicio y están convenientemente registrados, clasificados y documentados. El principal beneficio derivado de una correcta gestión del cambio es la reducción del número de incidentes y problemas potencialmente asociados a todo cambio.



## **Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es un proceso que involucra diversos factores conjugados de la organización, entre estos están: el recurso humano, la tecnología, cultura organizacional.

Para Chiavenato (2000, p.288), el Cambio Organizacional se basa en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Así mismo, se puede decir, que son el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos.

Cuando los cambios organizacionales se producen estos suelen afectar a varios elementos constituidos en la empresa como son los objetivos organizacionales, tareas, estructuras, procesos, personas, valores, recursos. El encargado en dirigir un proceso de cambio debe tener claro la meta del cambio, definirlo y sobre todo no confundir problemas con soluciones, tener la seguridad de que está utilizando herramientas apropiadas, en la secuencia correcta y que el resultado será positivo para la organización en general.

## **Importancia del Cambio Organizacional**

Las organizaciones actuales no pueden acoger una actitud cerrada frente a una situación de cambio, pues quedarse en el mismo lugar es imposible en la actualidad.

Las exigencias del entorno obligan a las empresas a emplear procesos de cambios que le permitan formar parte de él, es por esto que las instituciones deben cambiar para sobrevivir en el mundo actual. Vale preguntar ¿Para que el cambio organizacional? Una de las respuestas sería, porque el mundo, hoy por hoy exige evolución.

Refiriéndose de un punto de vista de perpetuidad Ventocilla (1996) argumenta: el cambio abarca todo nuestro entorno, esa es quizás la primera y más importante

señal de la época, y es con los datos que de él emergen que debemos tomar las decisiones adecuadas y oportunas, que nos permitirán hacer de nuestras organizaciones sistemas que perduren en el tiempo.

Otra perspectiva que da importancia es la necesidad de evitar la monotonía, hacer el trabajo de una manera por mucho tiempo agobia y desgana al personal y en otras palabras, hace el trabajo por hacerlo. Mantener vivo a un personal es garantizar que toda una organización este enérgica y que pueda perdurar en el tiempo y a fin de cuentas esa es la meta su perdurabilidad.

### **Fuerzas del Cambio Organizacional**

Es complejo predecir cuándo se dará un cambio y aún más, un cambio organizacional, ya que éste depende de muchos factores externos e internos, pero lo sí se sabe es que las situaciones están constantes modificaciones siendo una más drásticas que otras. Estos cambios están ocurriendo con demasiada rapidez que han sorprendido al individuo inhibiendo las habilidades para reaccionar, de esta forma es obvio que las organizaciones no pueden abstenerse de la realidad externa e interna. Según Brooks (1999, p.83) ambas fuerzas se caracterizan por:

- **Fuerzas internas:** Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas.
- **Fuerzas externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

## **Tipos de Cambios Organizacionales**

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado.

De acuerdo a Mondy & Noe (1997, p.89) existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

- a. Estructurales:** Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación), y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
- b. Tecnológicos:** Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales. La tecnología afecta la manera en como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
- c. De productos o servicios:** Afectan los resultados o las salidas de la organización.
- d. Culturales:** Cambios en las personas, en sus comportamientos actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Para las organizaciones es importante identificar qué tipo de modificación va incorporar, si va a ser de forma gradual o radical, ya que al ser planificados e introducidos correctamente puede resultar de manera efectiva, como también se facilitará el camino por recorrer en un proceso que para las empresas en estos tiempos es vital.

## **Etapas del Cambio Organizacional.**

Cambiar no es fácil, en primer lugar, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt L. (1946, citado por Santos, 2001,

p.266) estructuro un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero, el cual para que se dé, adecuadamente, existen tres pasos básicos:

- a. Descongelamiento:** Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- b. Cambio:** Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
- c. Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.



El cambio organizacional posee estas etapas que intervienen tres conceptos bien identificados: una situación inicial de la cual la organización quiere salir y establecer

cambios, empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema actual. La segunda una situación que es el cambio implantado, y por último, el establecimiento del cambio como parte organizacional. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación en general para la organización.

### **Objetivos del Cambio Organizacional**

Para Mondy & Noe (1997, pp.196-197) Cuando una empresa u organización se propone cambiar, se establece a si misma metas u objetivos, los cuales desea lograr a través de estos cambios.

#### **▪ Objetivos a corto plazo:**

- Cambiar la forma de hacer el trabajo.
- Cambiar la estructura de los departamentos.
- Generar una nueva cultura organizacional.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Bajar los costos de funcionamiento.
- Logro de resultados con oportunidad.

#### **▪ Objetivos a mediano y largo plazo:**

- Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos técnicos, financieros y humanos.
- Reducir costos de los procesos.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y la obtención de resultados.

La complejidad del entorno actual, saturado de competencia, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que el cambio organizacional sea más necesario para las organizaciones, ya que su objetivo primordial es darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos organizacionales, desarrollar estructuras aptas para que funcionen oportunamente, y ayude a materializar la visión trazada por la organización.

### **Condiciones que propician el cambio en las organizaciones**

Las organizaciones no pueden tener estructura fijas o estáticas, es importante crear, estudiar y aplicar los cambios en el nivel de la institución que exige ser modificada o determinar si toda la empresa amerita cambios para el logro efectivo de las metas propuestas. Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, las condiciones vitales es esencialmente tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es condición fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio. Tener claro que es importante que la organización tenga habilidad para cambiar, ya que, si no lo hace, no sobrevivirá.

Hall (1983) refiere que cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará en la rutina diaria o en el futuro.

### **Necesidad de cambios organizacionales**

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos necesarios para asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

Para Santos (2001) es de gran importancia para las empresas tener el grado de madurez y de aceptación de la necesidad de establecer cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Hodgetts & Altman (1981) señalan que para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se promueve como necesidad de cambio en las organizaciones en pro de adaptarse a un entorno más competitivo, se puede deducir que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio en general, puede fomentar características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente posea una cultura generadora de cambios, ir por la vía hacia la excelencia constante y poder estar siempre a flote en un entorno de competitividad.

### **La Resistencia al Cambio**

Al introducir un cambio en las organizaciones por muy planeado que este sea no existe una garantía absoluta del éxito, no puede esperarse que las variaciones sean aceptadas con entusiasmo por todas las partes involucradas, ya que la situación cambiante exige esfuerzos y modificaciones en su desenvolvimiento laboral creando así inseguridad e inestabilidad en el proceso, dando pie a la resistencia por parte de los miembros.

Según Hall (1983) la Resistencia al Cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el

trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima.

La resistencia es un estado de negación a modificaciones impuestas en una organización, de manera que existen motivos por los que los individuos se oponen a una situación determinada. Los individuos tienden a resistir al cambio por que le asusta y lo ven como amenazador y que pueda afectar su estabilidad en la posición que se encuentra. En ocasiones la manifestación de desagrado lleva a conductas nocivas para la organización como quejas, ausentismo, sabotaje, huelgas, lentitud en la realización de trabajo.

Los ambientes favorables a la resistencia de acuerdo a Santos (2001), se dan cuando hay:

- Sentimientos de incompetencia no resueltos.
- Inconformidad con el curso que toma el proyecto.
- Falta de confianza en uno mismo o en los líderes del cambio.
- Estrés excesivo y pobre manejo de la ansiedad.
- Pérdida de control en el entorno en el que habitualmente se tenía control.
- Mayor frecuencia de situaciones de conflicto.

Siempre habrá individuos que resistan la necesidad del cambio (y luego al cambio en sí mismo), aún en los procesos de cambio más exitosos encuentran resistentes, especialmente en aquellos gerentes que centralizan y acumulan en ellos gran cantidad de actividades y decisiones. Por supuesto, para ellos, la amenaza consiste en que cualquier cambio puede romper el delicado equilibrio que han logrado, dejando al descubierto situaciones potencialmente peligrosas.

Es bueno tener en cuenta que, si bien la resistencia es inherente al cambio, las estrategias para enfrentarla y acompañarla, dependerán de las causas que la originan. Por ejemplo:



- Existe incertidumbre sobre el impacto e implicaciones del cambio.
- La persona siente que no tendrá cabida después del cambio.
- Tiene que asumir riesgos para los que no está preparado o le suenan incongruentes.
- Se siente incapaz de desenvolverse en el nuevo rol.
- Siente que perderá contacto con la gente con la cual habitualmente se relaciona.
- Tiene limitación de recursos para llevar a cabo el cambio.
- Siente que perderá poder o influencia.
- Siente que tiene que defenderse del cambio.

Adicionalmente, una de las más frecuentes fuentes de resistencia es el hábito. Esto es la inercia que fuerza a que la gente siga haciendo lo que venía haciendo de la forma en que lo venía haciendo. Los responsables de los cambios deben estar firmes y visiblemente comprometidos con el esfuerzo a realizar, para que los empleados perciban la necesidad de cambiar y confíen en el proceso. Estudiar cuidadosamente el fenómeno de la resistencia al cambio para así adoptar con precisión las condiciones que la disminuya y faciliten la viabilidad al cambio.

### **Clases de resistencia**

Guizar (1998, pp.112- 113) manifiesta que existe tres tipos de resistencia, que producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado; estos tipos son:

- a. Resistencia Lógica.** Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Estos representan costos reales que deben soportar los empleados. Aun cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.
- b. Está relacionado con las emociones, los sentimientos y las actitudes.** Es lógica en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los

empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben conocerse.

- c. **Con base a los intereses y valores del grupo.** Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y juicios distintos de comunidades diversas. Los administradores deben hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posibles para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

Las tres clases de resistencias deben ser manejadas con eficacia para que las personas cooperen en el cambio. Las resistencias sociológicas y las psicológicas son congruentes con los distintos esquemas de valores de los individuos que están en juego, por lo que en una situación laboral no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se proponga un cambio, debe esperarse un apoyo moderado, débil o tal vez una oposición total. Es por ello, que se debe exhortar en la importancia que tiene el aprendizaje de la conducción de estas clases de resistencia en el momento de promover, manejar e incitar a un cambio, ya que, lo que se persigue es la dinámica de sembrar la orientación de los procesos hacia los aspectos novedosos, para materializar los objetivos en hechos palpables en pro del bienestar y futuro de la organización.

### **Factores de la Resistencia al Cambio**

Existen varios factores que originan la resistencia al cambio de parte de los trabajadores, cualquier cambio que pueda hacer sentir algún temor, inseguridad, descontento o desmotivación al personal puede tornarse un factor de la resistencia.

Para Bartlett & Kaiser (1987, pp.222- 223) algunos de los factores más comunes que se encuentran al momento de un cambio son los siguientes:

- **Factores Económicos:** Ésta es la razón más obvia; los trabajadores se oponen al empleo cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades

individuales de promoción. Incomodidades: Aquí el trabajador se siente amenazado, pues su vida tenderá a ser más difícil; se le asignarán deberes adicionales.

- **Incertidumbre:** Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; todo esto radica a que se dan influjos de información errónea.
- **Relaciones personales:** Los trabajadores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.
- **Resentimiento:** Los trabajadores se sienten incómodos y resentidos por el aumento de órdenes y de control.
- **Actitud de Sindicatos:** Los sindicatos se resisten a los cambios, pues en ocasiones la administración no los consulta.

Las organizaciones que caen afectadas por factores de resistencia al cambio tienen que activar o implantar estrategias destinadas para influir en sus trabajadores para poder minimizar los efectos de los mismos, en muchas ocasiones se transforman en un problema grave que ha sido causa de fracasos en procesos de cambio.

### **Resistencia a nivel individual**

El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que la persona piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. La resistencia individual depende de la historia personal de cada uno, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas las experiencias sociales en su vida diaria. Hodgetts & Altman (1981, p.323-324) explican algunos factores que influyen en la resistencia a nivel individual:

- **Percepciones.** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

- **Personalidad.** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.
- **Hábitos.** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- **Amenazas al poder y la influencia.** Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido.** Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- **Razones económicas.** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida factores de resistencia, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos que sean positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

## Reducción a la Resistencia al Cambio

En las organizaciones se puede buscar enfocar la energía humana hacia metas propuestas, por lo que la mayor parte de las oposiciones que se generan tienen una causa lógica y entenderlas es de vital importancia para la gerencia, dependiendo de esto hay que tratar estrategias específicas destinadas a vencer la resistencia, entre las cuales Hodgetts & Altman (1981) nombran:

- **Educación y comunicación:** Compensa la falta de información manejada y las primeras inspiraciones del proceso, buscando de esa forma que perciban la necesidad y las razones que se dieron para llegar a ello.
- **Participación e intervención:** Persigue que las personas involucradas intervengan en el desarrollo del cambio y asegurarse de que satisfagan sus necesidades personales o grupales.
- **Ambiente de confianza y respeto:** Los integrantes deben sentirse en un entorno que sea el más favorable y saludable, que cubra sus necesidades como ser humano, y sea propicio para minimizar cualquier resistencia.
- **Facilitación y apoyo:** Apoyo adicional a las personas a través de capacitación o adiestramiento para entender la transferencia y dispersar los temores inculcados con respecto al futuro.
- **Negociación y consenso:** Significa que la gerencia debe hacer uso de un proceso formal para tratar de obtener la aceptación voluntaria de un cambio.
- **Manipulación y nombramiento forzado:** La gerencia puede manejar la información a su conveniencia para lograr conseguir el apoyo de los grupos de resistencia sin tener que recurrir a extensas explicaciones, es decir, participando lo que tiene más relevancia y reservándose el resto.
- **Coerción explícita e implícita:** Lleva consigo la fuerza con que se coacciona al personal a respetar las decisiones, les agrade o no, por lo cual, requiere del poder formal e informal que se da dentro del ambiente organizacional para que acepten el cambio.

La actitud desfavorable o resistencia que presentan algunos individuos ante situaciones innovadoras pueden ser nocivas para la organización, se tiene que erradicar estas actitudes informando, estimulando, fomentando las intenciones claras, educando al recurso humano de lo positivo y necesario que son las modificaciones organizacionales. Facilitar al individuo o grupo que intercambie opiniones, explicando el método para el cambio, demostrar la existencia del problema y proporcionar apoyo para alistar a las personas, puede reducir en gran parte la resistencia y abrir las puertas de forma saludable a los cambios a implantarse.

### **Dimensiones del Cambio Organizacional**

Domingo & Giordano (2009) nos explican 4 dimensiones de la Gestión del Cambio Organizacional que deben estar presentes en todo proceso de transformación:

- **Liderazgo**

Robbins (2004) citado en Domingo & Giordano (2009) señala que “la mayoría de los estudios y gente de negocios coincide en que el liderazgo es un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común” (p.79).

Los líderes cumplen un rol importante en el manejo del cambio, pues son los encargados en establecer la visión que guíe a la organización hacia el futuro, así como comunicar la misma y motivar a los empleados a sortear los obstáculos cuando éstos aparezcan en el camino a la transformación.

- **Recursos Humanos**

Carrillo (2011) refiere que muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso.

Esta dimensión es amplia y está compuesta de diversas variables del comportamiento humano. Conocer, entender y medir el comportamiento de las personas en las organizaciones, permite comprenderlas e integrarlas a la tarea del cambio como uno de los principales activos intangibles de la organización. En tanto es parte del objetivo de la organización lograr que las personas se conviertan en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio estratégico; para ello, debemos entender cómo las personas impactan en los resultados de las organizaciones.

- **Comunicación**

La comunicación refiere a procesos o flujos de información, que consisten en un sistema de símbolos compartidos entre las personas que intervienen en ella.

Berlo (2000) citado en Domingo & Giordano (2009) considera que “el objetivo de la comunicación por parte del emisor es a menudo una modificación en la conducta del receptor. El emisor quiere que el receptor cambie para que aprenda.” (p.116). Es en base a esta idea que se pone de manifiesto la importancia de la comunicación para el cambio organizacional.

La comunicación organizacional puede, entonces, ser conceptualizada como un sistema de técnicas y actividades encaminadas a: facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla con los objetivos de forma eficaz y eficiente.

- **Estructura y Procesos**

La estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es la forma intencional en que se ordenan los roles donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Los procesos por su parte, son grupos de actividades y tareas que juntas dan valor a la organización, involucrando a muchas personas y departamentos y transformando entradas en salidas. Para Ventura (2012) cada paso de un proceso añade valor al paso anterior y así hasta el último paso del mismo, en el que el cliente externo o interno recibe el producto o servicio. Una organización no podrá concretar ni llevar adelante la implementación de un cambio estratégico de forma exitosa sin una estructura organizacional que lo soporte y sin una definición de los procesos principales para lograr llevar adelante el cambio que permita arraigar las nuevas tareas como la nueva manera de hacer las cosas en la organización futura.

### **Clima Laboral**

La expresión Clima Laboral o Clima Institucional no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente escolar.

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del investigador.

Tagiuri & Litwin (citado por Denison, 1991) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Martín (1999) menciona que: “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de



trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”

De acuerdo con Fernández & Asensio (citados por Martín, 1998, p.20), se entiende al clima como:

1.-Tono o atmósfera general del centro de labores, percibido fundamentalmente por los trabajadores. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los directivos y más excepcionalmente, otros miembros de los relacionados a la institución.

2.-El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y trabajadores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.”

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución. Recordemos que no se trata de clima áulico sino de clima organizacional cuyos informantes claves de mayor importancia por tener un acercamiento y vivencia diaria con los procesos organizacionales son los directivos (coordinadores y supervisores) juntos con los trabajadores de ahí que no es de gran interés que los clientes sean informantes claves para este fin; sin embargo, no se niega la percepción que pudieran tener éstos dentro de los procesos organizacionales, pues ésta puede ser valiosa para explicar algunos aspectos del clima organizacional.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución en donde intercambian percepciones.

De acuerdo con Chiavenato (2001) “el clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento” (p.119). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Estos dos últimos de acuerdo con Brunet (2004) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante, se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar.

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a la mejora en el campo de la educación y de la acción social. Esta definición busca operacionalizar los estudios en donde se observen resultados de la intervención (Zabalza, 1996).

Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima (Gairín & Darder.,1994).

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte, hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como

la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

Palma (2004), Es la Percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. Éstas dependen de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

### **Teorías que sustentan el Clima Laboral**

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente

de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

## **Tipos de Clima**

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

### **▪ Sistema I. Autoritarismo Explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización

informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### ▪ **Sistema II. Autoritarismo paternalista**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

#### ▪ **Sistema III consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante

dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### ▪ **Sistema IV. Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

### **Dimensiones del Clima Laboral**

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Palma (2004) sugiere medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

**Autorrealización.** Es la apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita

avanzar y sentirse realizados. Escudero (2011) haciendo mención a la pirámide de Maslow, refiere la autorrealización como un deseo de las personas por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene, es por eso que cuando cada uno siente que llegó a este nivel, tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza; siendo este factor uno Clima laboral y personalidad de los más provechosos para la organización, ya que el colaborador mejora su rendimiento laboral.

**Involucramiento laboral.** Es la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio. Frías (2001) sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella.

**Supervisión.** De acuerdo a Sánchez (2013) en esta dimensión se dan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, mejorando la producción y la calidad de servicio. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

**Comunicación.** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás. Cuadrado (2007) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.



**Condiciones laborales.** En esta última dimensión, se obtiene información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera. Al hablar de condiciones laborales, no solo se habla de remuneración económica, sino también de los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella. Sin embargo, De la Fuente (citado por Cuadrado, 2007) sostiene que el sistema de remuneración es un factor muy importante para un colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

#### **Ministerio de EDUCACION (2013).- Base Legal:**

En la Directiva N° 006-2013-MINEDU/VMGI-OAAE-UCG, donde se sugiere el seguimiento y evaluación de la capacitación del personal del Ministerio de Educación., y tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento y desarrollo de sus capacidades de los servidores públicos de manera que facilite del desempeño y la calidad de servicio.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿La gestión del cambio tiene impacto sobre el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, Provincia Sánchez Carrión, 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio:**

Esta investigación se justifica en los siguientes aspectos: Conveniencia, puesto que tiene por finalidad aportar información empírica a través de modelos teóricos dirigidos a establecer el impacto de la gestión del cambio organizacional en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Sánchez Carrión. Relevancia social, porque los resultados y las conclusiones a las que se han llegado se formulan tienen por propósito favorecer e involucrar a todo el personal administrativo en la evaluación y mejora de su desempeño y desenvolvimiento

dentro de la entidad, nos permitirá obtener un nuevo conocimiento acerca del impacto de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Sánchez Carrión, además el abordar esta problemática se justifica por las propias necesidades de organismos públicos y privados por lograr una buena gestión del cambio que asegure y maximice la eficiencia de la organización, esto es, también, la eficiencia de todas las personas que forman parte de ella; esto permitirá en función de las necesidades, intereses y motivos, planificar e implementar programas y procedimientos que estimulen la fuerza de trabajo .

Las implicaciones prácticas, que se derivarán de los resultados que obtendremos en el presente estudio y tendrán que ver con las medidas a tomar por los responsables de esta entidad administrativa, en este caso del Director de UGEL y Jefes de Área; sobre todo, que estos resultados pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado. Valor teórico, puesto que es un aporte como fuente de conocimientos y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo de la ciencia, en la solución de una serie de problemas que afectan directa e indirectamente el clima laboral y en general la gestión de las entidades del estado. En la actualidad el estudio de Investigación identifica los elementos de la gestión del cambio que generan impacto en el clima laboral de la UGEL Sánchez Carrión y en el éxito y/o fracaso de su gestión pública, y de tal manera, alcanzar alternativas de solución y recomendaciones que posibiliten el mejoramiento de los servicios que la institución ofrece a los ciudadanos.

Epistemológica, porque se pretende ahondar en los principios y fundamentos de donde parten las variables en estudio, de tal forma que se amplíe el conocimiento de las mismas para una mejor intervención o abordaje. Utilidad metodológica, la investigación se realiza teniendo en consideración los procedimientos matrices del sistema de investigación científica y se emplea el cuestionario como instrumento de recolección de información, lo validamos y determinamos su vialidad. Esto va a permitir continuar con otras investigaciones en la medida que se diseñen y validen instrumentos de recolección de datos para el estudio por separado de las dimensiones de la gestión del cambio, así como también de las dimensiones del clima laboral la Sede Administrativa de la UGEL Sánchez Carrión. En ese sentido,

sobre la base de esto se podrán diseñar más investigaciones correlacionales causales y/o experimentales que, en conjunto, contribuyan a la solución de diversos problemas de gestión institucional en la zona.

Legal, porque el ministerio de educación, dentro de sus políticas reglamentarias y de trabajo, posibilita el estudio o investigación en sus Unidades de Gestión Local con la finalidad de realizar mejoras en la calidad de servicio. La ley que posibilita el presente estudio es la Resolución Ministerial N° 0122-2013-ED; a través de la Directiva N° 006-2013-MINEDU/VMGI-OAAE-UCG, donde se sugiere el seguimiento y evaluación de la capacitación del personal del Ministerio de Educación, como es el caso de las Unidades de Gestión Local.

## **1.6. Hipótesis:**

### **1.6.1. Hipótesis General**

H<sub>i</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>0</sub>: La Gestión del Cambio no tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

H<sub>1</sub>: La dimensión Liderazgo de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>2</sub>: La dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>3</sub>: La dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>4</sub>: La dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>5</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Autorrealización del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>6</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>7</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Supervisión del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>8</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Comunicación del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>9</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

## **1.7. Objetivos:**

### **1.7.1. Objetivo General:**

Identificar el impacto de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

### **1.7.2. Objetivos Específicos:**

- Establcer el nivel de la Gestión del Cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el nivel del Clima Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

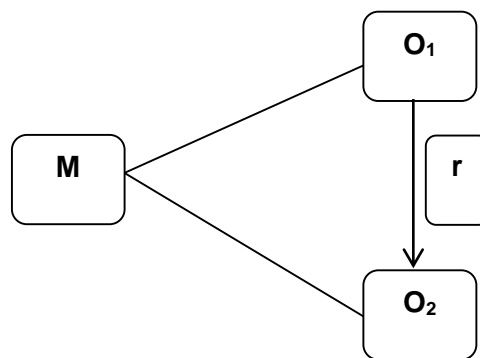
- Determinar el impacto de la dimensión Liderazgo de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Autorrealización del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Supervisión del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Comunicación del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.
- Conocer el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

## II. METODO

### 2.1 Diseño de investigación:

Para la presente investigación se utilizará un diseño correlacional causal transaccional o transversal, puesto que se busca establecer la relación de causalidad entre dos variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo.

Según Hernández (2010). “No se manipulan intencionalmente una o más variables independientes para ver su efecto una sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su entorno natural para posteriormente analizarlos” (p.121). La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra (Trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión)

O<sub>1</sub>: Observación de la variable independiente: Gestión del Cambio

O<sub>2</sub>: Observación de la variable dependiente: Clima Laboral

r: Relación de causalidad de las variables.

## **2.2 Variable, operacionalización:**

### **2.2.1 Variables**

#### **Variable Independiente**

Gestión del Cambio, el cual consiste en evaluar y planificar el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; trata de vencer todas las resistencias que se presenten y conseguir los objetivos planteados. (Domínguez & Giordano, 2009).

#### **Variable Dependiente**

Clima Laboral, entendida como la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. Éstas dependen de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Palma, 2004).

### 2.2.2 Operacionalización:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable Independiente:</b> Gestión del Cambio	Consiste en evaluar y planificar el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; trata de vencer todas las resistencias que se presenten y conseguir los objetivos planteados. (Domínguez & Giordano, 2009).	Proceso por el cual se planifica y ejecutan estrategias destinados a orientar el cambio organizacional de un ente.  Las dimensiones de la Gestión del Cambio son 4: Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos.  Para medirlo se aplicó un cuestionario de 30 ítems.  Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Muy Buena, Buena, Regular, Deficiente, y Muy Deficiente.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Habilidades de liderazgo</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Agentes de Cambio</li> </ul>	Ordinal:  Buena  Regular  Deficiente
			Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Habilidades, conocimientos y aptitudes</li> <li>• Confianza entre pares</li> <li>• Valores compartidos</li> </ul>	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales y medios de comunicación</li> <li>• Comunicación de la visión</li> <li>• Comunicación para el cambio</li> </ul>	
			Estructura y Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en la definición de roles</li> <li>• Flexibilidad de la estructura</li> <li>• Flexibilidad de los procesos</li> </ul>	



VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable Dependiente:</b>  Clima Laboral	Percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. Éstas dependen de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales.  (Palma, 2004)	<p>Cualidad permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.</p> <p>Para medirlo se aplicó la Escala de Clima Laboral CL – SPC, que contiene 50 ítems.</p> <p>Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Muy Favorable, Favorable, Media Desfavorable, Muy Desfavorable</p>	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de Progreso.</li> <li>• Innovación Profesional</li> <li>• Promoción del desarrollo.</li> <li>• Reconocimiento de Logros</li> </ul>	Ordinal:  Buena  Regular  Deficiente
			Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso Laboral</li> <li>• Cumplimiento de Responsabilidades</li> <li>• Rol dentro de la organización</li> <li>• Identificación con la marca</li> </ul>	
			Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo de superiores</li> <li>• Métodos de Trabajo</li> <li>• Evaluación del trabajo</li> <li>• Asignación de tareas</li> </ul>	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a Información</li> <li>• Flujo de Información</li> <li>• Integración Laboral</li> <li>• Comunicación Vertical</li> </ul>	
			Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Cooperación Interna</li> <li>• Administración de Recursos</li> <li>• Oportunidades Laborales</li> <li>• Objetivos Integradores</li> </ul>	

## 2.3 Población, muestra y muestreo

### 2.3.1 Población:

La población estuvo conformada por 81 trabajadores (49 hombres y 32 mujeres) de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión - 2017, como queda demostrado en el siguiente cuadro:

**Tabla 1**

*Distribución de la población de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión en el año 2017*

Trabajadores	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión	49	32	81	100

**Fuente:** Planilla de contratos Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión en el año 2017.

### 2.3.2 Muestra:

La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población, es decir, los 81 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión en el año 2017. En este sentido Hernández, R. (2010) establece la muestra censal como aquella donde todas las unidades de la investigación son consideradas como muestra.

Por ende, el muestreo sería el no probabilístico por conveniencia debido a que la muestra ha sido seleccionada en función de su accesibilidad y facilidad para poder evaluarlos, así como al criterio intencional para fines de la investigación, llevando a que el presente estudio pueda ser ejecutado en el menor tiempo posible.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validación y confiabilidad del instrumento

Para poder recoger los datos provenientes de la observación de las variables de estudio, durante su aplicación se consideraron las siguientes técnicas e instrumentos:

### 2.4.1 Técnicas

**La encuesta.** Permite obtener información de primera mano sobre el impacto de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la UGEL Sánchez Carrión, y poder describir y explicar de la mejor forma el problema.

### 2.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para medir tanto la variable independiente como la variable dependiente, han sido elaborados por el autor teniendo como guía la información recolectada para el marco teórico.

La Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional ha sido elaborado en base a un conjunto oraciones aseverativas con 4 alternativas de respuesta: Nunca (0), Casi Nunca (1), A Veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4), El cuestionario posee 4 dimensiones: Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos. Para medirlo se aplicó un cuestionario de 30 ítems. Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Buena, Regular y Deficiente.

**Tabla 2**

*Categorías diagnósticas de la Escala de Gestión del Cambio*

<b>Categoría Diagnóstica</b>	<b>Puntaje Total</b>
Buena	90-120
Regular	40-89
Deficiente	0-39

Por otro lado, la Escala para medir el clima laboral comprende 50 ítems que exploran la variable clima laboral en función a 5 factores de contenido: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como escala de valoración se utilizó una escala tipo Likert entre 1 y 5 para que el colaborador informe sobre la frecuencia con que percibe ciertas características del ambiente de trabajo: Nunca (0), Casi Nunca (1), A Veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4), con un total de 200 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada factor. Para este instrumento se consideran los siguientes puntajes para cada categoría diagnóstica:

**Tabla 3**

*Categorías diagnósticas de la Escala de Clima Laboral*

<b>Categoría Diagnóstica</b>	<b>Puntaje Total</b>
Buena	140-200
Regular	70-139
Deficiente	0-69

### **2.4.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos**

#### **Validez de Contenido**

Respecto a la validez del cuestionario empleado para medir la variable Gestión del Cambio, ésta se realizó teniendo en cuenta el criterio de expertos en Investigación Científica de la Universidad César Vallejo, quienes evaluaron teniendo en cuenta la valoración dicotómica (0 o 1).

Se empleó la prueba de V de Aiken, con la finalidad de encontrar la validez de contenido, tomando los siguientes criterios: redacción, pertinencia, coherencia, adecuación y comprensión, de esta forma se demostró la pertinencia de las dimensiones y sus respectivos ítems para con el objetivo del cuestionario de ambas variables.

La fórmula de la prueba en mención es la siguiente:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

n= número de jueces

c= número de valores

S= sumatoria de si

si= valor asignado por el juez i

De este modo se obtuvieron los siguientes resultados:

El cuestionario para evaluar la Gestión del Cambio y sus dimensiones obtuvo el coeficiente de  $V=1$ , alcanzando el acuerdo de todos los expertos, por ende, el cuestionario se mantuvo compuesto por 30 ítems.

Por otro lado, respecto al Cuestionario de Clima Laboral, se realizó el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en el que se determinan correlaciones positivas y significativas de 0.05 entre los cinco factores de clima laboral, confirmando la validez del instrumento.

### **Confiabilidad**

Se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23. Así mismo, se tomó en cuenta lo mencionado por George & Maller (1995) quien refiere que el coeficiente alfa de Cronbach por debajo de 0.5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0.5 y 0.6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre de 0.6 y 0.7 sería tomado como un nivel aceptable, 0.7 y 0.8 nivel muy aceptable, 0.8 y 0.9 nivel bueno, y 0.9 nivel excelente.

En este sentido el cuestionario para evaluar la Gestión del Cambio ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.914, correspondiente al nivel excelente.

En tanto que el cuestionario para evaluar la Clima Laboral ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.998, correspondiente al nivel excelente.

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

Los métodos que se utilizaron para nuestro análisis de datos fueron los siguientes:

### **Estadística descriptiva:**

- Matriz de puntuaciones de las dimensiones de las variables independiente (tecnologías de informática y comunicaciones) y dependiente (gestión institucional).
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Elaboración de figuras estadísticas.
- Estadísticos descriptivos: mediana y el coeficiente de variación.

### **Estadística inferencial:**

- Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis, se utilizó el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V23).
- Se aplicó la Prueba de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%, para una muestra que compara la función acumulada observada de las variables, encontrándose que los datos fueron no paramétricos, y por ende fueron empleados el Coeficiente de Correlación Tau de Kendall y el Coeficiente de Correlación de Spearman.

## **2.6 Aspectos éticos**

En el presente estudio se protegió la identidad de cada uno de los sujetos de estudio y se tomó en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información.

- Confidencialidad: La información obtenida no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin.
- Consentimiento informado: La finalidad del consentimiento informado es solicitar autorización a la UGEL Sánchez Carrión para la realización del estudio y lograr la participación de manera voluntaria de los servidores públicos de esa entidad.
- Libre participación: Se refiere a la participación de los servidores públicos sin presión alguna, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.
- Anonimidad: Se tuvo en cuenta desde el inicio de la investigación.

### III. RESULTADOS

Los resultados que se plantean en este capítulo han sido analizados en función a los objetivos y las hipótesis formuladas en la presente investigación. Para recabar y analizar la información de las variables de estudio: Gestión del Cambio Clima Laboral, se aplicaron dos cuestionarios de propia autoría y los cuales permiten, además, evaluar las dimensiones de cada variable. En este sentido para lograr analizar el impacto de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017, se empleó la Tau-b de Kendal y la Rho de Spearman.

#### 3.1 Descripción de resultados

##### 3.1.1 Descripción de resultados de los niveles de la gestión del cambio organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 4**

**Comparación de los puntajes obtenidos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

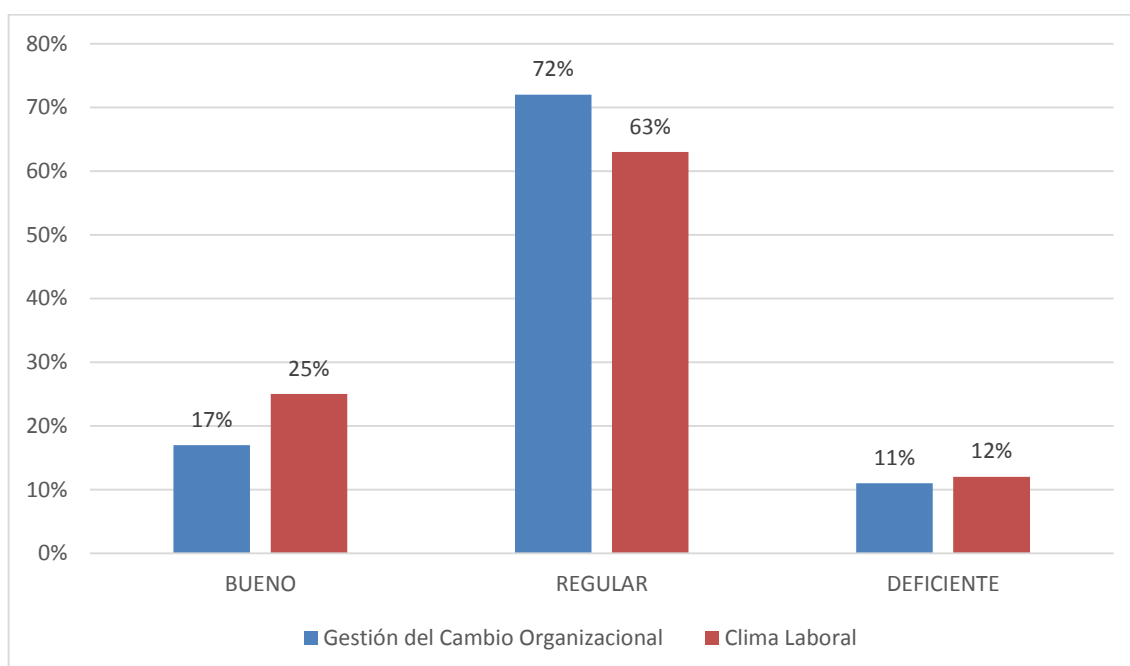
NIVELES	Gestión del Cambio Organizacional		Clima Laboral	
	F	%	F	%
BUENO	14	17%	20	25%
REGULAR	58	72%	51	63%
DEFICIENTE	9	11%	10	12%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017



### Interpretación:

Según la tabla 4, se evidencia que el nivel que predomina en la variable Gestión del Cambio Organizacional es el nivel regular con 72% (58 trabajadores), seguido del nivel bueno con 17% (14 trabajadores), mientras que el 11% (9 trabajadores) se encuentra en el nivel deficiente. Resultados similares se observan con la variable Clima Laboral en donde el 63% (51 trabajadores) se ubican en el nivel regular, seguido del nivel bueno con 25% (20 trabajadores), mientras que el 12% (10 trabajadores) se encuentra en el nivel deficiente.



**Figura 1:** Comparación de los puntajes obtenidos de la Gestión del Cambio Organizacional y el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

**Fuente:** Tabla 4

### 3.1.2 Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de la Gestión del Cambio Organizacional: Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos.

**Tabla 5**

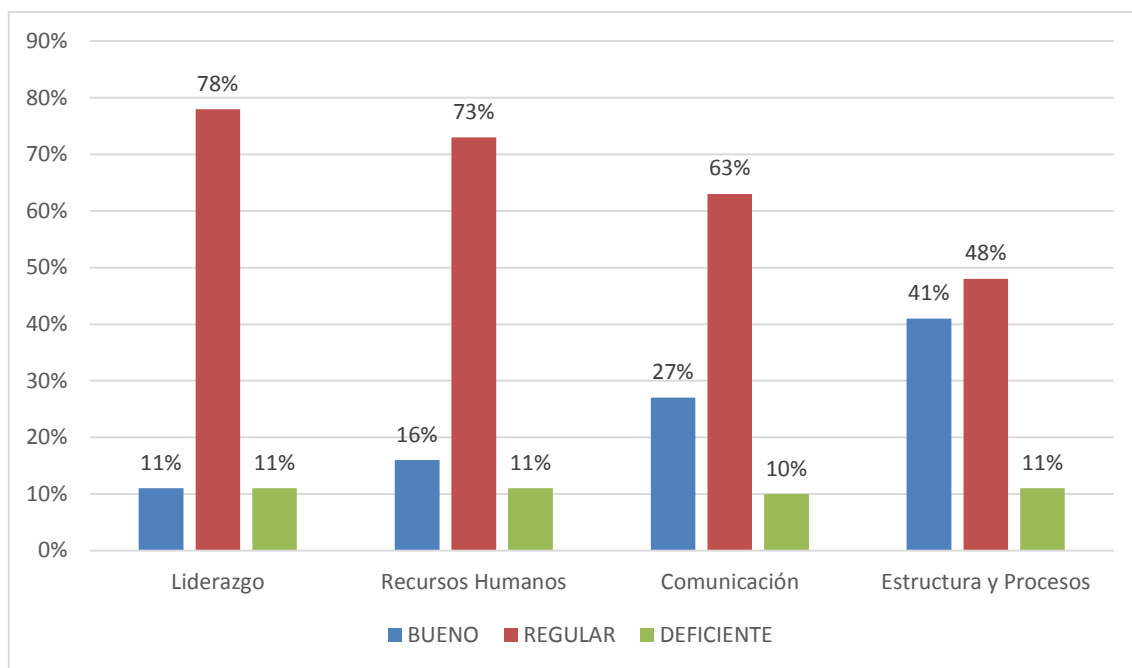
**Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la Gestión del Cambio Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia Sánchez Carrión - 2017.**

NIVELES	Liderazgo		Recursos Humanos		Comunicación		Estructura y Procesos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
BUENO	9	11%	13	16%	22	27%	33	41%
REGULAR	63	78%	59	73%	51	63%	39	48%
DEFICIENTE	9	11%	9	11%	8	10%	9	11%
<b>TOTAL</b>	81	100%	81.0	100%	81.0	100%	81.0	100%

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

#### **Interpretación:**

Según la Tabla 5 se observa que de los niveles de las dimensiones Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos, predomina el nivel regular con 78% (63 trabajadores), 73% (59 trabajadores), 63% (51 trabajadores), y 48% (39 trabajadores) respectivamente.



**Figura 2:** Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la Gestión del Cambio Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia Sánchez Carrión - 2017.

**Fuente:** Tabla 5

### 3.1.3 Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones del Clima Laboral: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

**Tabla 6**

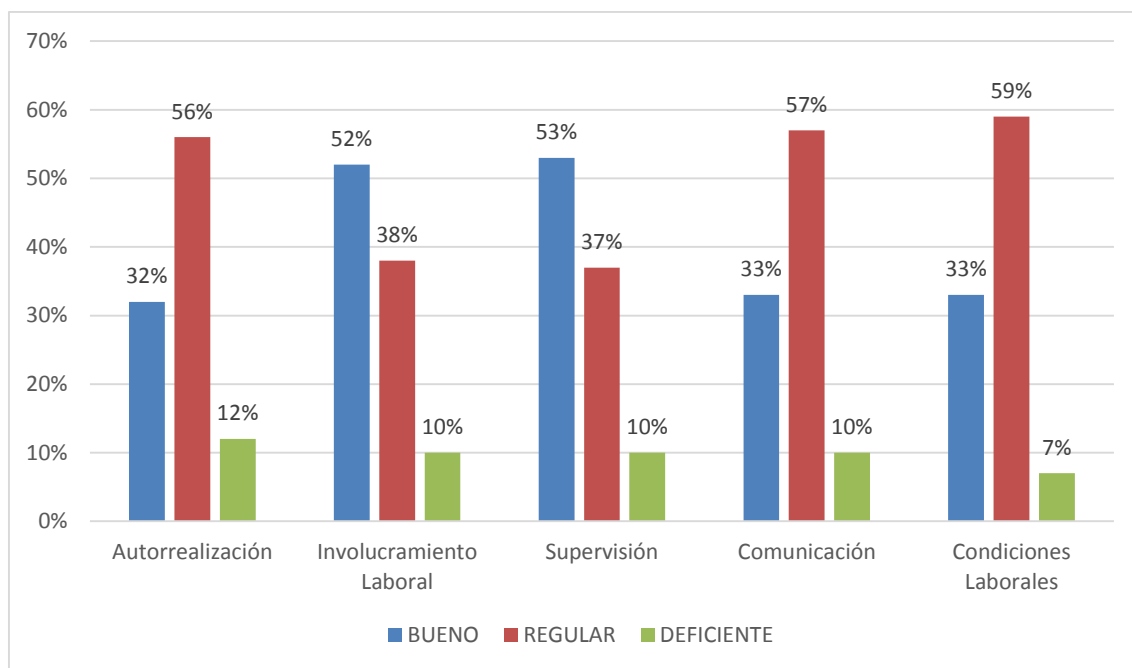
**Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia Sánchez Carrión - 2017.**

NIVELES	Autorrealización		Involucramiento Laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones Laborales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
BUENO	26	32%	42	52%	43	53%	27	33%	27	33%
REGULAR	45	56%	31	38%	30	37%	46	57%	48	59%
DEFICIENTE	10	12%	8	10%	8	10%	8	10%	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

#### **Interpretación:**

Según la Tabla 6 se observa que de los niveles de las dimensiones Autorrealización, comunicación y condiciones laborales, predomina el nivel regular con 56% (45 trabajadores), 57% (46 trabajadores), y 59% (48 trabajadores) respectivamente. En tanto, el nivel predominante en las dimensiones Involucramiento laboral y Supervisión ha sido el nivel bueno con 52% (trabajadores) y 53% (trabajadores) respectivamente.



**Figura 3:** Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia Sánchez Carrión - 2017.

**Fuente:** Tabla 6

### 3.2 Resultados ligados a las hipótesis

**Tabla 7**

**Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la Gestión del Cambio Organizacional y sus dimensiones con el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

PRUEBA NO PARAMÉTRICA		Gestión del Cambio Organizacional	Clima Laboral	Liderazgo	Recursos Humanos	Comunicación	Estructura y Procesos
N		81	81	81	81	81	81
Parámetros normales	Media	69,14	105,26	12,85	18,77	15,57	21,95
	Desviación estándar	14,464	22,899	2,632	4,296	4,301	5,865
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,296	,253	,251	,361	,234	,269
	Positivo	,115	,101	,146	,164	,170	,158
	Negativo	-,296	-,253	-,251	-,361	-,234	-,269
Estadístico de prueba		,296	,253	,251	,361	,234	,269
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

#### **Interpretación:**

En la Tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad (kolmogorov-smirnov), en donde las puntuaciones de las variables Gestión del Cambio Organizacional y sus dimensiones con el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017, evidencian un nivel de significancia menores al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), por lo tanto se determina utilizar pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad entre las variables y en este caso usaremos el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall.

**Tabla 8**

**Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la Gestión del Cambio Organizacional con el Clima Laboral y sus dimensiones de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

PRUEBA NO PARAMÉTRICA		Gestión del Cambio Organizacional	Clima Laboral	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales
N		81	81	81	81	81	81	81
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	69,14	105,26	31,81	12,09	14,65	15,64	15,26
	Desviación estándar	14,464	22,899	9,526	3,366	4,302	5,223	4,248
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,296	,253	,165	,239	,143	,191	,116
	Positivo	,115	,101	,080	,169	,095	,191	,103
	Negativo	-,296	-,253	-,165	-,239	-,143	-,167	-,116
Estadístico de prueba		,296	,253	,165	,239	,143	,191	,116
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,009 <sup>c</sup>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### **Interpretación:**

En la Tabla 8 se observa el resultado de la prueba de normalidad (kolmogorov-smirnov), en donde las puntuaciones de las variables Gestión del Cambio Organizacional con el Clima Laboral y sus dimensiones de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017, evidencian un nivel de significancia menores al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), por lo tanto se determina utilizar pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad entre las variables y en este caso usaremos el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall.

### 3.2.1 Prueba de hipótesis general: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 9**

**Tabla de contingencia de la Gestión del Cambio Organizacional Y el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017**

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		CLIMA LABORAL			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	14	0	0	14
	% del total	17,3%	0,0%	0,0%	17,3%
REGULAR	Recuento	0	58	0	58
	% del total	0,0%	71,6%	0,0%	71,6%
DEFICIENTE	Recuento	0	0	9	9
	% del total	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%
Total	Recuento	14	58	9	81
	% del total	17,3%	71,6%	11,1%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.73**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.87**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

#### **Interpretación:**

En la Tabla 9 se observa que el 17.3% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral, en tanto que el 71.6% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral, sin embargo, el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.73$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la gestión del cambio organizacional tiene impacto muy significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.



### 3.2.2 Prueba de hipótesis específicas:

H<sub>1</sub>: La dimensión Liderazgo de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 10**

**Tabla de contingencia de la dimensión Liderazgo de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017**

DIMENSIÓN LIDERAZGO		CLIMA LABORAL			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	5	4	0	9
	% del total	6,2%	4,9%	0,0%	11,1%
REGULAR	Recuento	9	54	0	63
	% del total	11,1%	66,7%	0,0%	77,8%
DEFICIENTE	Recuento	0	0	9	9
	% del total	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%
Total	Recuento	14	58	9	81
	% del total	17,3%	71,6%	11,1%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.37**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.46**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

#### **Interpretación:**

En la Tabla 10 se observa que el 6.2% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la dimensión liderazgo de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral, en tanto que el 66.7% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la dimensión liderazgo de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral, sin embargo, el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la dimensión liderazgo de la

Gestión del Cambio y el Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.37$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la dimensión liderazgo de la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

H<sub>2</sub>: La dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 11**

**Tabla de contingencia de la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

DIMENSIÓN RECURSOS HUMANOS		CLIMA LABORAL			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	6	7	0	13
	% del total	7,4%	8,6%	0,0%	16,0%
REGULAR	Recuento	8	51	0	59
	% del total	9,9%	63,0%	0,0%	72,8%
DEFICIENTE	Recuento	0	0	9	9
	% del total	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%
Total	Recuento	14	58	9	81
	% del total	17,3%	71,6%	11,1%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.47**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.59**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### **Interpretación:**

En la Tabla 11 se observa que el 8.6% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio y un nivel regular

en el clima laboral, en tanto que el 63.0% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral, sin embargo, el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.47$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio tiene muy significativo en el Clima Laboral.

H<sub>3</sub>: La dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 12**

**Tabla de contingencia de la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN		CLIMA LABORAL			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	10	12	0	22
	% del total	12,3%	14,8%	0,0%	27,2%
REGULAR	Recuento	4	44	3	51
	% del total	4,9%	54,3%	3,7%	63,0%
DEFICIENTE	Recuento	0	2	6	8
	% del total	0,0%	2,5%	7,4%	9,9%
Total	Recuento	14	58	9	81
	% del total	17,3%	71,6%	11,1%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.48**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.60**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### Interpretación:

En la Tabla 12 se observa que el 14.8% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio y un nivel regular en el clima laboral, en tanto que el 54.3% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio y el clima laboral, sin embargo, el 7.4% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio y el clima laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.48$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en el clima laboral.

H4: La dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 13**

**Tabla de contingencia de la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y PROCESOS		CLIMA LABORAL			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	10	23	0	33
	% del total	12,3%	28,4%	0,0%	40,7%
REGULAR	Recuento	4	31	4	39
	% del total	4,9%	38,3%	4,9%	48,1%
DEFICIENTE	Recuento	0	4	5	9
	% del total	0,0%	4,9%	6,2%	11,1%
Total	Recuento	14	58	9	81
	% del total	17,3%	71,6%	11,1%	100,0%

Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.52

Sig. P = 0.000 < 0.01

p = 0.67

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### Interpretación:

En la Tabla 13 se observa que el 28.4% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio y un nivel regular en el clima laboral, en tanto que el 38.3% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral, sin embargo, el 6.2% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio y el Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.52$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en el clima laboral.

H<sub>5</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Autorrealización del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 14**

**Tabla de contingencia de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral en cuanto a la Autorrealización de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	12	2	0	14
	% del total	14,8%	2,5%	0,0%	17,3%
REGULAR	Recuento	13	45	0	58
	% del total	16,0%	55,6%	0,0%	71,6%
DEFICIENTE	Recuento	0	0	9	9
	% del total	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%
Total	Recuento	25	47	9	81
	% del total	30,9%	58,0%	11,1%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.45**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.58**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### Interpretación:

En la Tabla 14 se observa que el 14.8% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Autorrealización del Clima Laboral, en tanto que el 55.6% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Autorrealización del Clima Laboral, sin embargo el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre las la Gestión del Cambio y la dimensión Autorrealización del Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.45$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en la dimensión Autorrealización del Clima Laboral.

H<sub>6</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 15**

**Tabla de contingencia de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral en cuanto al Involucramiento Laboral de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO LABORAL			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	11	3	0	14
	% del total	13,6%	3,7%	0,0%	17,3%
REGULAR	Recuento	27	31	0	58
	% del total	33,3%	38,3%	0,0%	71,6%
DEFICIENTE	Recuento	0	1	8	9
	% del total	0,0%	1,2%	9,9%	11,1%
Total	Recuento	38	35	8	81
	% del total	46,9%	43,2%	9,9%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.28**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.37**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### Interpretación:

En la Tabla 15 se observa que el 13.6% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral, en tanto que el 38.3% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral, sin embargo, el 9.9% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.28$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral.

H<sub>7</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Supervisión del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 16**

**Tabla de contingencia de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral en cuanto a la Supervisión de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		DIMENSIÓN SUPERVISIÓN			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	11	3	0	14
	% del total	13,6%	3,7%	0,0%	17,3%
REGULAR	Recuento	30	28	0	58
	% del total	37,0%	34,6%	0,0%	71,6%
DEFICIENTE	Recuento	0	1	8	9
	% del total	0,0%	1,2%	9,9%	11,1%
Total	Recuento	41	32	8	81
	% del total	50,6%	39,5%	9,9%	100,0%

Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.40

Sig. P = 0.000 < 0.01

p = 0.51

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

### Interpretación:

En la Tabla 16 se observa que el 13.6% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Supervisión del Clima Laboral, en tanto que el 37% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la Gestión del Cambio y un nivel bueno sobre la dimensión Supervisión del Clima Laboral, sin embargo, el 9.9% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre Gestión del Cambio y la dimensión Supervisión del Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.40$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en la dimensión Supervisión del Clima Laboral.

H<sub>8</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Comunicación del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 17**

**Tabla de contingencia de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral en cuanto a la Comunicación de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		DIMENSIÓN COMUNICACIÓN			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	10	4	0	14
	% del total	12,3%	4,9%	0,0%	17,3%
REGULAR	Recuento	15	42	1	58
	% del total	18,5%	51,9%	1,2%	71,6%
DEFICIENTE	Recuento	0	3	6	9
	% del total	0,0%	3,7%	7,4%	11,1%
Total	Recuento	25	49	7	81
	% del total	30,9%	60,5%	8,6%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.41**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.53**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017



### Interpretación:

En la Tabla 17 se observa que el 12.3% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Comunicación del Clima Laboral, en tanto que el 51.9% de los trabajadores perciben un nivel regular la Gestión del Cambio y la dimensión Supervisión del Clima Laboral, sin embargo el 7.4% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Supervisión del Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.41$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la Gestión del Cambio tiene impacto muy significativo en la dimensión Supervisión del Clima Laboral.

H<sub>9</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

**Tabla 18**

**Tabla de contingencia de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral en cuanto a las Condiciones Laborales de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.**

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES			Total
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
BUENO	Recuento	9	5	0	14
	% del total	11,1%	6,2%	0,0%	17,3%
REGULAR	Recuento	18	39	1	58
	% del total	22,2%	48,1%	1,2%	71,6%
DEFICIENTE	Recuento	0	4	5	9
	% del total	0,0%	4,9%	6,2%	11,1%
Total	Recuento	27	48	6	81
	% del total	33,3%	59,3%	7,4%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.52**

**Sig. P = 0.000 < 0.01**

**p = 0.67**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 18 se observa que el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral, en tanto que el 48.1% de los trabajadores perciben un nivel regular sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral, sin embargo, el 6.2% de los trabajadores perciben un nivel deficiente sobre la Gestión del Cambio y la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral. También se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.52$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral.

#### IV. DISCUSIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno extremadamente cambiante, por lo que se ven obligadas a adaptarse a estos cambios constantes para lograr sobrevivir dentro del mercado. Es aquí donde la Gestión del Cambio obtiene especial relevancia puesto ésta evaluará y planificará el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; venciendo todas las resistencias que se presenten y logrando los objetivos planteados.

Por otro lado, el clima laboral entendido como el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano en una organización, se compone por una serie de factores: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los trabajadores, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, entre otros; influyendo directamente en la satisfacción de los trabajadores, en su desempeño y rendimiento y por lo tanto en la productividad empresarial.

Es así que siendo la gestión del cambio y el clima laboral elementos importantes a la hora de determinar el éxito o el fracaso de una compañía, resulta necesario analizar la posibilidad de la existencia de una relación entre ambos.

De esta forma, respecto a los objetivos descriptivos planteados en la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en la muestra, se evidencia que tanto en la variable Gestión del Cambio como en la variable Clima Laboral predomina el nivel regular con 72% (58 trabajadores) y 63% (51 trabajadores) respectivamente, es decir, los trabajadores no se encuentran del todo satisfechos ni del todo insatisfechos por cómo se ha venido implementando los procesos de cambio dentro de la institución y por la calidad del medio en el que realizan sus labores.

Por otro lado, respecto a los objetivos correlacionales establecidos, se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es  $\tau = 0.73$ , con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ); demostrándose que la gestión del cambio organizacional tiene impacto significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017, es decir la forma cómo la institución ha planificado y

llevado a cabo los procesos y procedimientos de cambio ha tenido gran impacto sobre el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores y el cual va a contribuir al rendimiento y eficacia en el cumplimiento de metas institucionales. Dicho resultado se contrasta con la investigación realizada por Padierna (2010) la cual lleva por título “La Gestión del Cambio y su impacto en el Clima Laboral de la Industria privada” y en la cual se concluye que existe una relación directa entre la gestión del cambio y el clima laboral, observándose diferencias significativas en el clima laboral entre el antes y después de los cambios implementados. Asimismo podemos citar a Chiavenato (2000) quien refiere que el cambio organizacional es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos, sin embargo una gestión eficaz del cambio según lo señala Hodgetts & Altman (1981) busca enfocar la energía humana hacia metas propuestas, por lo que trabaja en buscar la causa lógica de la oposición para entenderla, a fin de establecer estrategias específicas destinadas a vencer la resistencia.

Así también los resultados demuestran que la dimensión liderazgo de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017. Es así que citando a Robbins (2004) se evidencia que el proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común es percibido por los trabajadores como un aspecto positivo dentro de la institución sintiéndose motivados por quienes ejercen el liderazgo del proceso del cambio a sortear con éxito los obstáculos cuando éstos aparezcan en el camino a la transformación.

Así mismo, de la investigación se ha determinado que la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral. Es decir que cuando se logra en trabajador un real sentimiento de compromiso por el cambio, todo el esfuerzo que realiza es una potencia positiva e impulsora a favor del cambio estratégico, generando en el trabajador una sensación de integración, de aporte y de empoderamiento que contribuye a una percepción positiva de su

entorno. En este punto citaremos a Carrillo (2011) quien manifiesta que muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso; conocer, entender y medir el comportamiento de las personas en las organizaciones, permite comprenderlas e integrarlas a la tarea del cambio como uno de los principales activos intangibles de la organización.

De la misma forma se demostró que la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el clima laboral. Lo dicho se interpreta como que los procesos o flujos de información implementados como parte del proceso de cambio tienen un impacto importante en la percepción que tiene el trabajador respecto a las características y cualidades de su entorno. En este contexto, Berlo (2000) considera que el objetivo de la comunicación por parte del emisor es a menudo la modificación de la conducta del receptor, con el fin de que este último cumpla con los objetivos de forma eficaz y eficiente, generando también una sensación de involucramiento.

De igual manera se evidenció que la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el clima laboral. Es decir, la forma en que se divide el trabajo, la coordinación de las diferentes tareas que realiza el trabajador, y el rol que asume dentro de la institución, incide en la forma como el trabajador percibe a la organización. Al respecto Ventura (2012) señala que una organización no podrá concretar ni llevar adelante la implementación de un cambio estratégico de forma exitosa sin una estructura organizacional que lo soporte y sin una definición de los procesos principales para lograr llevar adelante el cambio que permita arraigar las nuevas tareas como la nueva manera de hacer las cosas en la organización futura, considerando las actitudes y capacidades de cada trabajador.

Así mismo se ha demostrado que la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Autorrealización del Clima Laboral. La forma como la organización ha planificado y ejecutado el cambio tiene un gran impacto sobre la apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca su desarrollo personal y profesional. Cuando la organización logra a

través del cambio mejorar la perspectiva de futuro de sus trabajadores, éstos de acuerdo a Escudero (2011) tendrán deseo por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene mejorando de esta forma su rendimiento laboral.

Así también se comprobó que Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral. Es decir, que la planificación y la implementación de los procesos y procedimientos de cambio influyen en el nivel de identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización. Como parte del cambio organizacional, la institución busca que sus trabajadores se involucren con su misión y sus objetivos, esto generará según Frías (2001) que el trabajador se muestre comprometido con su equipo, su oficio y con la misión de la organización logrando un mejor resultado en su labor dentro de ella.

De la misma forma se demostró que la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Supervisión del Clima Laboral. Es decir, la planificación y realización del proceso de cambio tiene impacto sobre la apreciación del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión. De acuerdo a Sánchez (2013) si dentro de la actividad laboral y como parte de la eficacia de la gestión del cambio, el trabajador percibe una real relación, entre sus superiores y él, de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, éste mejorando la producción y la calidad de servicio. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

De igual manera se ha evidenciado que la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Comunicación del Clima Laboral. Es decir, la forma en que se ha planificado y ejecutado el proceso de cambio índice directamente en la percepción que tiene el trabajador del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa teniendo así una mejor relación con los demás. Al respecto Cuadrado (2007) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando.

Finalmente se demostró que la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral. Es decir, el proceso de cambio tiene impacto sobre la percepción que tiene el colaborador respecto a que su institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de sus tareas encomendadas. Según De la Fuente (citado por Cuadrado, 2007) las condiciones laborales óptimas y que sobrepasan los niveles medios son motivadores, favoreciendo y mejorando el rendimiento y producción del trabajador.

## **V. CONCLUSIONES:**

De acuerdo a los obtenidos en la presente investigación ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Respecto a la variable Gestión del Cambio, se evidencia que es el nivel regular el que predomina en un 72% (58 trabajadores), concluyéndose que la planificación y realización del proceso de cambio no ha sido ni satisfactoria ni insatisfactoria para los trabajadores de la UGEL - Sánchez Carrión (58 trabajadores). Referente a los niveles de las dimensiones liderazgo, recursos humanos, comunicación y estructura y procesos de la variable Gestión del Cambio, predomina en ellas el nivel regular en un 78% (63 trabajadores), 73% (59 trabajadores), 63% (51 trabajadores), y 48% (39 trabajadores) respectivamente.
- En lo concerniente a la variable Clima Laboral, se observa que predomina en ella el nivel regular en un 63% (51 trabajadores), concluyéndose que los trabajadores perciben el entorno en el que realizan sus labores como ni bueno ni deficiente. En relación a las dimensiones autorrealización, comunicación y condiciones laborales de la variable clima laboral, predomina en ellas el nivel regular en un 56% (45 trabajadores), 57% (46 trabajadores), y 59% (48 trabajadores) respectivamente; en tanto, en las dimensiones involucramiento laboral y supervisión ha sido el nivel bueno el que ha predominado en un 52% (trabajadores) y 53% (trabajadores) respectivamente.
- La gestión del cambio tiene impacto significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 71,6%.
- La dimensión liderazgo de la gestión del cambio tiene impacto significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 77,8%.
- La dimensión recursos humanos de la gestión del cambio tiene impacto significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 72,8%.



- La dimensión comunicación de la gestión del cambio tiene impacto significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 63,0%.
- La dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio tiene impacto significativo en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 48,1%.
- La gestión tiene impacto significativo en la dimensión autorrealización del clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 71,6%.
- La gestión del cambio tiene impacto significativo en la dimensión involucramiento laboral del clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 71,6%.
- La gestión del cambio tiene impacto significativo en la dimensión supervisión del clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 71,6%.
- La gestión del cambio tiene impacto significativo en la dimensión comunicación del clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 71,6%.
- La gestión del cambio tiene impacto significativo en dimensión condiciones laborales del clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, 2017, en un nivel regular de 71,6%.

## VI. RECOMENDACIONES

Al concluir el presente estudio de investigación científica proponemos las siguientes sugerencias:

- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión deberá continuar promoviendo políticas que aseguren una correcta y adecuada planificación y ejecución de procesos destinados al aprovechamiento de los cambios del entorno institucional para la consecución de sus objetivos.
- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión debe desarrollar políticas que aseguren una correcta y adecuada planificación y ejecución de procesos destinados al aprovechamiento de los cambios del entorno institucional para la consecución de sus objetivos, así como implementar procedimientos de evaluación continua del proceso de cambio a fin de evaluar su gestión y mejorar las deficiencias que puedan comprometer el rendimiento y funcionamiento de la institución.
- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión debe desarrollar un programa permanente de evaluación del clima laboral a fin de identificar aquellos elementos que interfieren en la percepción del trabajador de un ambiente adecuado para el ejercicio de sus funciones, y desarrollar las estrategias más eficaces para eliminarlos o minimizarlos
- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión debe desarrollar un programa permanente de formación de líderes dirigido al personal que es responsable o jefe de cada área de la institución, de esta forma se pretende promover una cultura de liderazgo que haga que los trabajadores que tienen a cargo reconozcan las capacidades de conducción de los directivos y perciban que su labor está siendo encaminada por una dirección que los incentiva y los motiva hacia la consecución de los objetivos de la institución.
- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión debe implementar programas de integración y empoderamiento dirigido a todo su personal, esto con el objetivo de que los trabajadores, quienes son los verdaderos ejecutores del proceso de cambio planificado por la entidad, se involucren y sientan un verdadero compromiso con la institución.

- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión debe fomentar una comunicación eficaz en todos sus niveles y hacia todas las direcciones, para ello, además de proveer a cada trabajador de los medios y recursos de comunicación adecuados (teléfonos, conexión a internet, correo electrónico institucional, e intranet), deberá diseñar flujos específicos de información de acuerdo al tipo de datos que se desea transmitir, así por ejemplo las normas y resoluciones de carácter interno que emita la institución pueden ser anexadas en el intranet de la institución y ser consultadas desde un acceso directo, asimismo las comunicaciones masivas y de carácter urgente pueden ser transmitidas vía correo electrónico, y los resultados de gestión, las metas alcanzadas, y los planes operativos diseñados pueden ser transmitidos personalmente por los directivos o los encargados de cada área según corresponda con ocasión de una convocatoria masiva del personal.
- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión debe evaluar la estructuración de la asignación de las funciones de cada área y de cada trabajador, el perfil requerido para cada cargo, y el diseño de los procesos y procedimientos, a través de la revisión del Reglamento de Organización y Funciones, el Cuadro de Asignación de Personal, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Manual de Procesos y Procedimientos, esto con la finalidad de verificar que éstas guarden relación con los objetivos, misión y visión de la institución plasmados en el Plan Operativo Institucional; de esta forma, los trabajadores sentirán seguridad respecto de que su labor dentro de la institución es una potencia positiva e impulsora a favor del cambio estratégico
- La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión deberá implementar procedimientos de evaluación continua del proceso de cambio a fin de evaluar su gestión y mejorar las deficiencias que puedan comprometer el clima laboral de la institución y por tanto el rendimiento de los trabajadores.
- Se exhorta a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión, poder ofrecer elementos materiales, económicos y otros necesarios acorde al desempeño de sus labores, de manera que le permita cumplir sus tareas encomendadas.
-

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Araya, Y. & Rojas, R. (2005). *Análisis del cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín, año 2004-2005*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Maturín: Universidad de Oriente.
- Arroyo, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral*. (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: [http://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bartlett, A. & Kayser, T. (1987). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Brooks, E. (1990). *Cambio Organizacional*. Gran Bretaña: Editorial The MacMillan Press Ltd.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. España: FC Editorial.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis, Fondo editorial.
- Domínguez, L. & Giordano, J. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Uruguay: Universidad de la República.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente (novedad 2011)*. España: Editorial Paraninfo.

- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Gairín, J. (1996). *La organización Escolar: contexto y texto de actuación*. España: La Muralla.
- Gairín J. & Darder P. (1994). *Organización y Gestión de centros educativos*. España: Praxis.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Gutierrez, M. & Piedrahita, C. (2005). *El Cambio Organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Editorial Printice-Hall Hispanoamericana.
- Hodgetts, R. & Altman, S. (1981). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Editorial Nueva Editorial Interamericana.
- Likert R. (1965). *Un nuevo método de Gestión y Dirección*. España: Deusto.
- Martín, M. (1998). *Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales*. España Universidad de Alcalá.
- Mondy, R. & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Printice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Padierna, T. (2010). *La Gestión del Cambio y su impacto en el Clima Laboral de la Industria privada*. Tesis para optar el grado de Magister en Psicología del Trabajo. Querétaro: Universidad autónoma de Querétaro.
- Palma, S. (1998). *La Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias*. Tesis de Licenciatura - Lima.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual*. Lima.
- Santos, J. (2001). *Cambio Organizacional*. El Salvador: Editorial Acción Consultores.
- Torres, J. (2013). *Análisis del Clima Laboral y Adaptación al cambio Organizacional del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali*. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia de Talento Humano. Santiago de Cali: Universidad de Manizales.
- Vargas, J. (2000). *Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas*. Revista digital Contexto Educativo, Nro.11. Recuperado de: <http://contextoeducativo.com.ar/2000/11/nota-03.htm>
- Ventocilla, E. (1996). *Cambios globales y locales*. Venezuela: Editorial Corporación Calidad 2010.
- Zabalza, M. (1996). *Manual de Organización de instituciones Educativas*. España: Editorial Escuela Española.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<b>Problema principal:</b>  ¿La gestión del cambio tiene impacto sobre el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, Provincia Sánchez Carrión, 2017?	<b>Objetivo general:</b> Analizar el impacto de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.  <b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar el nivel de la Gestión del Cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Identificar el nivel del Clima Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Determinar el impacto de la dimensión Liderazgo de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Determinar el impacto de la dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Determinar el impacto de la dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Determinar el impacto de la dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Determinar el impacto de la dimensión Autorrealización del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li><li>- Determinar el impacto de la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral de la Unidad de</li></ul>	<b>Hipótesis General</b> H <sub>i</sub> : La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Provincia de Sánchez Carrión – 2017. H <sub>0</sub> : La Gestión del Cambio no tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Provincia de Sánchez Carrión – 2017.  <b>Hipótesis Específicas</b> H <sub>1</sub> : La dimensión Liderazgo de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017. H <sub>2</sub> : La dimensión Recursos Humanos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017. H <sub>3</sub> : La dimensión Comunicación de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017. H <sub>4</sub> : La dimensión Estructura y Procesos de la Gestión del Cambio tiene impacto significativo en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017. H <sub>5</sub> : La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Autorrealización del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017. H <sub>6</sub> : La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Involucramiento Laboral del Clima Laboral de la Unidad de Gestión	<b>Variable 1: Gestión Del Cambio</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Medición</b>
			Liderazgo	- Visión compartida - Habilidades de liderazgo - Confianza - Trabajo en equipo - Agentes de Cambio	1 al 10	Ordinal:  Buena Regular Deficiente
			Recursos Humanos	- Motivación - Habilidades, conocimientos y aptitudes - Confianza entre pares - Valores compartidos	11 al 18	
			Comunicación	- Canales y medios de comunicación - Comunicación de la visión - Comunicación para el cambio	19 al 24	
			Estructura y Procesos	- Claridad en la definición de roles - Flexibilidad de la estructura - Flexibilidad de los procesos	25 al 30	
			<b>Variable 2: Clima Laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Autorrealización	- Oportunidades de Progreso. - Innovación Profesional - Promoción del desarrollo. - Reconocimiento de Logros	1 al 10	Ordinal:  Buena Regular Deficiente
			Involucramiento laboral	- Compromiso Laboral - Cumplimiento de Responsabilidades - Rol dentro de la organización	11 al 20	



	<p>Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Supervisión del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li> <li>- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Comunicación del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li> <li>- Determinar el impacto de la Gestión del Cambio en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</li> </ul>	<p>Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</p> <p>H<sub>7</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Supervisión del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</p> <p>H<sub>8</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Comunicación del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</p> <p>H<sub>9</sub>: La Gestión del Cambio tiene impacto significativo en la dimensión Condiciones Laborales del Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.</p>	<p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Condiciones laborales</p>	<p>- Identificación con la marca</p> <p>- Respaldo de superiores</p> <p>- Métodos de Trabajo</p> <p>- Evaluación del trabajo</p> <p>- Asignación de tareas</p> <p>- Acceso a Información</p> <p>- Flujo de Información</p> <p>- Integración Laboral</p> <p>- Comunicación Vertical</p> <p>- Remuneraciones</p> <p>- Cooperación Interna</p> <p>- Administración de Recursos</p> <p>- Oportunidades Laborales</p> <p>- Objetivos Integradores</p>	<p>21 al 30</p> <p>31 al 41</p> <p>41 al 50</p>	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p><b>TIPO:</b></p> <p>No Experimental</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>Correlacional Causal Transaccional o Transversal</p> <p><b>MÉTODO:</b></p> <p>Hipotético - Deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>81 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b></p> <p>No Probabilístico Por Conveniencia</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b></p> <p>81 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión del Cambio</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Escala de Medición de la Gestión del Cambio</p> <p>Autor: Br. Kelyn Liliana Paredes Ríos Año: 2017</p> <p><b>Variable 2:</b> Clima Laboral</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Escala de Medición del Clima Laboral</p> <p>Autor: Br. Kelyn Liliana Paredes Ríos Año: 2017</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>-Matriz de puntuaciones de las dimensiones de la variable independiente y dependiente.</p> <p>-Construcción de tablas de frecuencias.</p> <p>-Elaboración de figuras estadísticas.</p> <p>-Estadísticos descriptivos: mediana y el coeficiente de variación</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>- Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis, se utilizó el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V23).</p> <p>- Se aplicó la Prueba de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%, para una muestra que compara la función acumulada observada de las variables, encontrándose que los datos fueron no paramétricos, y por ende fueron empleados el Coeficiente de Correlación Tau de Kendall y el Coeficiente de Correlación de Spearman.</p>			

## ANEXO N° 02

### ESCALA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los procesos de cambio que ha experimentado la organización en la cual trabaja. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista. Conteste todas las proposiciones. Recuerde que en este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas.

		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
	<b>DIMENSIÓN: Liderazgo</b>					
1	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.					
2	Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización.					
3	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores.					
4	Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.					
5	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.					
6	Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.					
7	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.					
8	Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización.					
9	Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias.					
10	Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización.					
	<b>DIMENSIÓN: Recursos Humano</b>					
11	Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.					
12	La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.					

13	Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los colaboradores.					
14	Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas.					
15	La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.					
16	Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.					
17	Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización.					
18	Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.					
	<b>DIMENSIÓN: Comunicación</b>					
19	Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.					
20	Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.					
21	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.					
22	La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.					
23	Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.					
24	La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.					
	<b>DIMENSIÓN: Estructura y procesos</b>					
25	Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.					
26	La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.					
27	La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización.					
28	La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.					
29	Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización					
30	Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.					

## ANEXO N° 03

### ESCALA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>DIMENSIÓN: Realización Personal</b>						
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
3	Se participa en definir los objetivos y en las acciones para lograrlos.					
4	Se valora los altos niveles de desempeño.					
5	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal.					
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
8	La organización promueve el desarrollo del personal.					
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
10	Se reconocen los logros en el trabajo.					
<b>DIMENSIÓN: Involucramiento Personal</b>						
11	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
15	En la oficina, se hacen mejorar las cosas cada día.					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo personal.					
19	Hay clara definición de la visión, misión y valores en la Organización					
20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
<b>DIMENSIÓN: Supervisión</b>						

21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
28	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30	Existe un trato justo en la Organización.					
<b>DIMENSIÓN: Comunicación</b>						
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34	Existen suficientes canales de comunicación.					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
36	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
37	La organización fomenta y promueve la comunicación.					
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
<b>DIMENSIÓN: Condiciones Laborales</b>						
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42	Los objetivos de trabajo son retadores.					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46	Existe una buena administración de los recursos.					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución.					
49	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## ANEXO N° 04

### BASE DE DATOS VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
5	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3
6	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
8	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
9	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
10	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3
11	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
12	3	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
13	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
15	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3
16	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	4	3
18	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3
20	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1
22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
23	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
26	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
28	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	4	3	3	2	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
35	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
36	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
39	2	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
40	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
41	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3
43	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
45	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
48	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
49	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
50	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
52	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3
55	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3
57	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
58	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
59	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
60	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
61	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
62	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3
65	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3
67	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
68	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
72	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3
74	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
76	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
77	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	4	1	3
78	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3
79	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3

## ANEXO N° 05

### BASE DE DATOS VARIABLE CLIMA LABORAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
5	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
6	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2		
8	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	
9	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1		
10	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	1	2	4	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2		
11	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3		
12	3	3	3	2	4	2	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
13	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	
14	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		
15	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
16	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
17	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	1	3	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	4	3			
18	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2		
19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3		
20	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3		
21	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	
22	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
23	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
26	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3		
27	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2
28	2	3	11	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
29	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	
30	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3		
31	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	
32	3	3	3	3	2	4	3	3	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	
33	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	
35	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	
36	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	
37	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	
38	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
39	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	4	2	2	3	2	3</																																



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
41	3	3	3	3	4	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3		
42	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3		
43	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	4	2	3	2	3	3	3	3	3		
44	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3		
45	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
46	4	3	3	1	2	3	2	3	4	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	4	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
47	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	1	4	1	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	
48	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	1	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	4	1	3	3	2	3	3	3	3	3		
49	4	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
50	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	
51	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	
52	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
54	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	4	2	2	3	3	3	3	
55	2	3	3	4	3	3	3	2	4	1	3	3	1	3	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
56	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	4	3	3	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	1	3	
57	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	1	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	4	3	2	3	3	3	2	3
58	3	2	3	3	1	1	3	4	3	3	1	3	2	4	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
59	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	
60	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	
61	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
62	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
63	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
64	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	
65	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
66	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3
67	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
68	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
69	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
70	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	
71	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2		
72	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3		
74	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	1	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
75	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	2	4	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
76	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
77	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	4	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	4	1	3		
78	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3																					

## ANEXO N° 06

### REGISTO FOTOGRÁFICO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS













**ANEXO N° 07**

**CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN**



## CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

El Director de la Unidad de Gestión Educativa Local Sánchez Carrión;

### HACE CONSTAR:

Que, el **Br. KELYN LILIANA PAREDES RIOS**, estudiante del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha realizado su estudio de investigación, titulado: **Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017**, y en el mes de Marzo del presente, ha aplicado dos Instrumentos de Recolección de Datos, consistente en un Cuestionario de Gestión de Cambio Organizacional y un Cuestionario de Clima Laboral dirigido a los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Sánchez Carrión.

Se expide la presente a solicitud escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Huamachuco, 04 de Abril del 2017



Sello y firma del Director o Gerente



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE INSTRUMENTOS**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO**  
**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión del Cambio													
INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES	
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO													
Visión compartida	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.	1		1		1		1		1		1	
	Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización.	1		1		1		1		1		1	
Habilidades de liderazgo	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores.	1		1		1		1		1		1	
	Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.	1		1		1		1		1		1	
Confianza	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.	1		1		1		1		1		1	
	Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.	1		1		1		1		1		1	
Trabajo en equipo	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.	1		1		1		1		1		1	





**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017.

VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Laboral		CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO												OBSERVACIONES													
INDICADORES	ITEMS	REDACCIÓN						PERTINENCIA						COHERENCIA						ADECUACIÓN						COMPRESIÓN	
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B						
DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN PERSONAL																											
Oportunidades de Progreso.	Existen oportunidades de progresar en la Organización.	1					1					1					1					1					
	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	1					1					1					1					1					
	Se participa en definir los objetivos y en las acciones para lograrlos.	1					1					1					1					1					
Capacitación	Se valora los altos niveles de desempeño.	1					1					1					1					1					
	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	1					1					1					1					1					
	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal.	1					1					1					1					1					
Promoción del desarrollo.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	1					1					1					1					1					
	La organización promueve el desarrollo del personal.	1					1					1					1					1					











DATOS DE LOS EXPERTOS:

Nombres y Apellidos	Madelo Yesenia Velazquez Casana		DNI N°	42240425
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Clima Laboral			
Dirección domiciliaria	Manuel / Arvalo 112A 718 II etapa		Teléfono domicilio	011-272819
Título Profesional / Especialidad	Antropóloga / Abogada		Teléfono Celular	961841968
Grado Académico	Magister en Ciencias Económicas			
Mención	Gestión Pública y Desarrollo local			
FIRMA		Lugar y Fecha:		Huamachuco, 28 de enero del 2017



DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Miguelo Yessica Velazquez Casana	DNI N°	42240425
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Gestión del Cambio Organizacional		
Dirección domiciliaria	Manuel Prado 112A7 LT8 II Etapa - La Esperanza	Teléfono domicilio	044-272819
Título Profesional / Especialidad	Antropóloga / Abogada	Teléfono Celular	96 1841968
Grado Académico	Magister en Ciencias Económicas		
Mención	Gestión Pública y Desarrollo Local		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Huamachuco, 28 de mayo del 2017